



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.



**DIAGNÓSTICO FINANCIERO EMPRESA “XYZ” DEL SECTOR
MANUFACTURERO**

JORGE MAURICIO PINZÓN CAYCEDO

DIANA LUCÍA CORTÉS GAITÁN

**Trabajo de síntesis aplicada para alcanzar el título de
Especialista en Administración Financiera**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACION FINANCIERA

BOGOTÁ D.C.

2020



**DIAGNÓSTICO FINANCIERO EMPRESA “XYZ” DEL SECTOR
MANUFACTURERO**

JORGE MAURICIO PINZÓN CAYCEDO

DIANA LUCÍA CORTÉS GAITÁN

**Trabajo de síntesis aplicada para alcanzar el título de Especialista en
Administración Financiera**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACION FINANCIERA

BOGOTÁ D.C.

2020



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es realizar el diagnóstico financiero de una mediana empresa (PYME) del sector manufacturero, cuya actividad principal es la elaboración de etiquetas autoadhesivas en rollo a nivel nacional; con el fin de realizar la evaluación financiera de la empresa, para poder analizar y determinar la situación económica y financiera real, para identificar y mejorar las fortalezas y debilidades sobre las diferentes alternativas de negocios que les permitan obtener una sostenibilidad y rentabilidad esperada.

Palabras-Clave: Indicadores, análisis financiero, matrices estratégicas.

Abstract

The objective of this work is to carry out the financial diagnosis of a medium-sized company (PYME) in the manufacturing sector, whose main activity is the development of self-adhesive labels on roll at a national level; in order to carry out the financial evaluation of the company, in order to analyze and determine the real economic and financial situation, to identify and improve the strengths and weaknesses of the different business alternatives that allow them to obtain expected sustainability and profitability.

Key Words: Indicators, financial analysis, strategic matrices.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCION

CAPÍTULO I.....1

Objetivos

1.1. Objetivo General.....1

1.2. Objetivos Específicos.....1

CAPÍTULO II.....2

Principales aspectos conceptuales del diagnóstico financiero.....2

CAPÍTULO III.....3

Contextualización de la empresa.....3

3.1. Descripción general.....3

3.2. Estructura organizacional.....4

CAPÍTULO IV.....5

Diagnóstico financiero de la empresa.....5

4.1. Presentación de Estados Financieros.....5

4.2. Análisis de los Estados Financieros.....7

4.2.1. Composición del Activo.....7

4.2.2. Composición del Pasivo.....8

4.2.3. Composición del Patrimonio.....8

4.2.4. Financiación del Activo.....9

4.2.5. Comportamiento de las Ventas.....10

| | |
|---|----|
| 4.2.6. Margen de la Utilidad Neta..... | 10 |
| 4.3. Análisis Cuantitativo de los Estados Financieros..... | 12 |
| 4.4. Indicadores Financieros..... | 14 |
| 4.4.1. Indicadores de Liquidez..... | 14 |
| 4.4.1.1. Razón Corriente..... | 14 |
| 4.4.1.2. Prueba Acida..... | 14 |
| 4.4.1.3. Capital Neto de Trabajo..... | 15 |
| 4.4.2. Indicadores de Rentabilidad..... | 15 |
| 4.4.2.1. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)..... | 15 |
| 4.4.2.2. Rentabilidad del Activo (ROA)..... | 16 |
| 4.4.3. Indicadores de Endeudamiento..... | 16 |
| 4.4.3.1. Nivel de Endeudamiento..... | 16 |
| 4.4.3.2. Endeudamiento Financiero..... | 16 |
| 4.4.3.3. Impacto Carga Financiera..... | 17 |
| 4.4.3.4. Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo..... | 17 |
| 4.4.4. Indicadores de Actividad..... | 18 |
| 4.4.4.1. Rotación de Cartera..... | 18 |
| 4.4.4.2. Rotación de Inventarios..... | 18 |
| 4.4.4.3. Rotación de Proveedores..... | 18 |
| 4.4.4.4. Ciclo de Efectivo..... | 19 |
| 4.4.5. Inductores de Valor..... | 19 |

| | |
|---|----|
| 4.4.5.1. Productividad de Activos Fijos..... | 19 |
| 4.4.5.2. Capital de Trabajo – KTO..... | 20 |
| 4.4.5.3. Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO..... | 20 |
| 4.4.5.4. Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo – PKT..... | 20 |
| 4.4.5.5. EBITDA..... | 21 |
| 4.4.5.6. Margen EBITDA..... | 21 |
| CAPITULO V..... | 22 |
| Matrices Estratégicas..... | 22 |
| 5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 22 |
| 5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 24 |
| 5.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 25 |
| 5.4. Matriz de Riesgo..... | 27 |
| CAPITULO VI..... | 29 |
| Modelo CANVAS..... | 29 |
| 7. Conclusiones..... | 30 |
| 8. Recomendaciones..... | 31 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Estado de Situación Financiera Comparativo..... | 5 |
| Tabla 2. Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas Comparativo..... | 6 |
| Tabla 3. Análisis Cuantitativo – Estado de Situación Financiera Comparativo..... | 12 |
| Tabla 4. Análisis Cuantitativo – Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas Comparativo..... | 13 |
| Tabla 5. Indicador Razón Corriente..... | 14 |
| Tabla 6. Indicador Prueba Acida..... | 14 |
| Tabla 7. Indicador Capital Neto de Trabajo..... | 15 |
| Tabla 8. Indicador Rentabilidad del Patrimonio (ROE)..... | 15 |
| Tabla 9. Indicador Rentabilidad del Activo (ROA)..... | 16 |
| Tabla 10. Indicador Nivel de Endeudamiento..... | 16 |
| Tabla 11. Indicador Endeudamiento Financiero..... | 16 |
| Tabla 12. Indicador Impacto Carga Financiera..... | 17 |
| Tabla 13. Indicador Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo..... | 17 |
| Tabla 14. Indicador Rotación de Cartera..... | 18 |
| Tabla 15. Indicador Rotación de Inventarios..... | 18 |
| Tabla 16. Indicador Rotación de Proveedores..... | 18 |

| | |
|--|----|
| Tabla 17. Indicador Ciclo de Efectivo..... | 19 |
| Tabla 18. Indicador Productividad del Activo Fijo..... | 19 |
| Tabla 19. Indicador Capital de Trabajo – KTO..... | 20 |
| Tabla 20. Indicador Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO..... | 20 |
| Tabla 21. Indicador Productividad Capital de Neto de Trabajo Operativo – PKT.. | 20 |
| Tabla 22. Indicador EBITDA..... | 21 |
| Tabla 23. Indicador Margen EBITDA..... | 21 |
| Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 22 |
| Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 24 |
| Tabla 26. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 25 |
| Tabla 27. Matriz de Riesgo..... | 27 |
| Tabla 28. Modelo CANVAS..... | 29 |

Lista de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Balance General..... | 7 |
| Gráfico 2. Composición del Activo..... | 7 |
| Gráfico 3. Composición del Pasivo..... | 8 |
| Gráfico 4. Composición del Patrimonio..... | 9 |
| Gráfico 5. Financiación del Activo..... | 9 |
| Gráfico 6. Comportamiento de las Ventas..... | 10 |
| Gráfico 7. Margen de la Utilidad Neta..... | 11 |

INTRODUCCION

Se realiza el estudio a una PYME que desarrolla su objeto social en la ciudad de Bogotá, constituida como Sociedad Limitada, que por motivos de confidencialidad se omite su nombre. Esta empresa del sector de las artes gráficas, fundada en el año de 1994, especializada en la fabricación y comercialización de etiquetas autoadhesivas en rollo. Cuentan con tecnología y un equipo humano competitivo que les ha permitido crecer y consolidar la participación en el mercado.

El diagnóstico financiero se fundamenta en un estudio a fondo con el fin de evaluar, analizar e interpretar la situación económica y financiera de la empresa “XYZ” con base de los tres últimos años (2017-2018-2019), con el fin de suministrar información que ayuda a la toma de decisiones y a su vez fortalecer el crecimiento continuo de la empresa.

El presente escrito tiene como contenido las diferentes técnicas aplicadas actualmente para el diagnóstico financiero al caso de estudio realizando su análisis, evaluando resultados y generando recomendaciones.

CAPÍTULO I

1.1. Objetivo General

Efectuar el diagnóstico financiero a la empresa “XYZ” durante los periodos comprendidos entre el 2017 al 2019; fundamentado en el análisis de la información contable y la interpretación de los diferentes indicadores, con el fin de evaluar la situación financiera y poder emitir las recomendaciones adecuadas para la administración.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación económica y financiera de la empresa y la capacidad de respaldar sus obligaciones contractuales adquiridas durante el desarrollo de su objeto social.
- Realizar el diagnóstico financiero de la empresa para identificar las diferentes matrices estratégicas y emitir las respectivas recomendaciones de mejoramiento.
- Determinar los diferentes indicadores financieros que le permitan alcanzar un mayor sostenimiento y proyección a la empresa.

CAPÍTULO II

Principales aspectos conceptuales del diagnóstico financiero

Análisis financiero: Es un conjunto de principios técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.

Apalancamiento financiero: consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión.

Diagnóstico: Permite determinar las necesidades de restructuración operativa y financiera y se plasma en las proyecciones.

Endeudamiento: Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

Liquidez: Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento

Rentabilidad: Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.

Riesgo: Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.

CAPÍTULO III

Contextualización de la empresa

3.1. Descripción general

La empresa “XYZ” fue constituida en el año 1994, ubicada en el sector manufacturero (artes gráficas). Especializada en la fabricación y comercialización de etiquetas autoadhesivas en rollo. Cuentan con tecnología y un equipo humano competitivo que les ha permitido crecer y consolidar la participación en el mercado; con domicilio principal en la ciudad de Bogotá.

“XYZ” brinda las mejores soluciones en impresión de etiquetas adhesivas para todos sus clientes en los diversos sectores económicos y productivos, generándoles una ventaja competitiva frente al mercado. Entre los productos destacados se encuentran: aseo y cuidado del hogar, utensilios de cocina, alimentos y bebidas, cosméticos, cuidado personal, farmacéutico, comercio, industrial y seguridad.

Entre los objetivos de la empresa “XYZ” se pueden identificar: satisfacer los requisitos pactados con los clientes, mantener los procesos del SGC, mantener un equipo humano competente, mejorar los procesos productivos y generar valor agregado al cliente.

3.2. Estructura organizacional

La empresa “XYZ” es una sociedad de origen familiar. Actualmente la participación accionaria se divide en tres partes, la primera de ella con el 49% de participación, las otras dos partes se dividen por igual entre dos socios.

La estructura organizacional de la empresa “XYZ” es simple por ser una PYME, en cabeza se encuentra la Junta de socios, la dirección la tiene a cargo el Gerente General, quien también dirige la gestión de la Gerencia de Logística, Administrativo, Comercial y la Supervisión de Calidad.

En la siguiente figura 1 se presenta el organigrama.

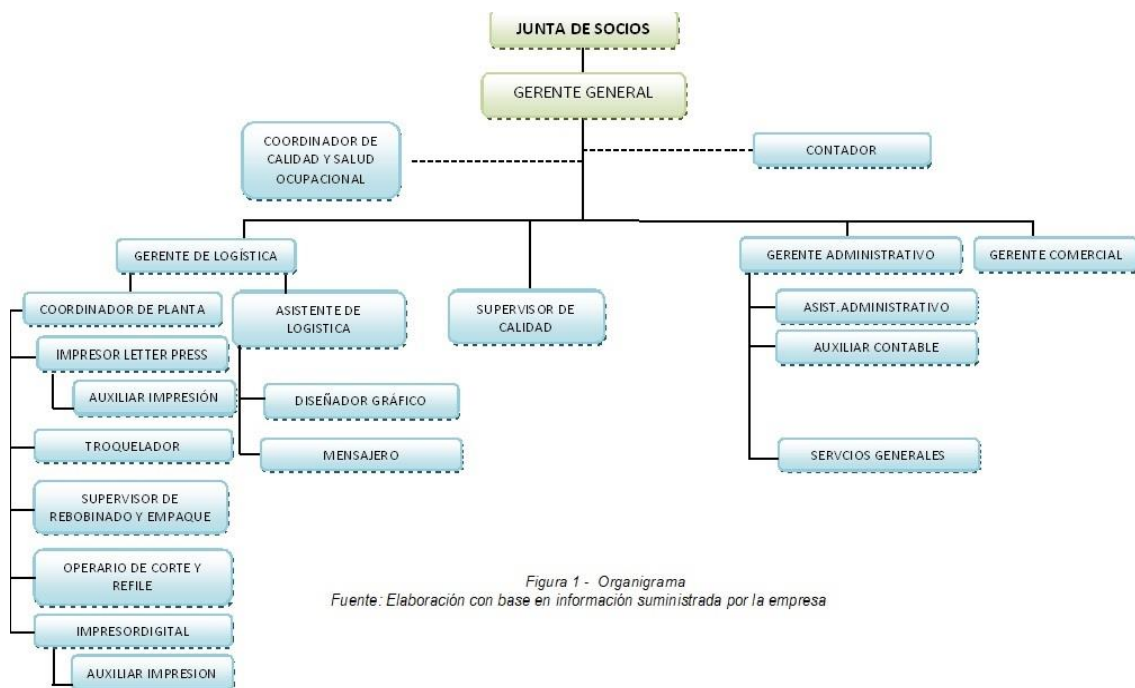


Figura 1 - Organigrama
Fuente: Elaboración con base en información suministrada por la empresa

CAPÍTULO IV

Diagnóstico financiero de la empresa

4.1. Presentación de Estados Financieros

Para poder realizar el diagnóstico financiero de la empresa “XYZ” fue necesario recopilar la información financiera de los años 2017 – 2018 – 2019.

| EMPRESA "XYZ" | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|-------------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO | | | | | | | | | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | | | | | | | | | | | |
| (Expresado en pesos colombianos) | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVO | 2019 | % | 2018 | % | 2017 | % | PASIVO | 2019 | % | 2018 | % | 2017 | % |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | PASIVO CORRIENTE | | | | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO | 21.343.813 | 1,21% | 48.418.090 | 2,83% | 23.403.772 | 1,46% | PASIVOS FINANCIEROS | 66.717.124 | 3,78% | 75.009.938 | 4,39% | 179.488.646 | 11,18% |
| Caja | 2.500.029 | 0,14% | 7.419.030 | 0,43% | - | 0,00% | | | | | | | |
| Bancos | 18.843.784 | 1,07% | 40.999.060 | 2,40% | 23.403.772 | 1,46% | CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR | 564.473.857 | 32,02% | 583.807.578 | 34,15% | 455.656.944 | 28,38% |
| | | | | | | | Proveedores | 285.667.910 | 16,20% | 302.838.143 | 17,72% | 288.343.280 | 17,96% |
| CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR | 652.561.839 | 37,01% | 561.984.316 | 32,88% | 407.536.815 | 25,39% | Costos y Gastos por Pagar | 5.058.585 | 0,29% | 9.546.330 | 0,56% | 24.350.433 | 1,52% |
| Clientes | 434.950.386 | 24,67% | 454.877.421 | 26,61% | 324.142.516 | 20,19% | Deudas con Accionistas o Socios | 266.592.211 | 15,12% | 264.343.867 | 15,46% | 137.219.622 | 8,55% |
| Anticipos y Avances | 102.162.720 | 5,79% | 731.611 | 0,04% | 2.693.570 | 0,17% | Industria y Comercio Retenido | 816.000 | 0,05% | 784.000 | 0,05% | 700.000 | 0,04% |
| Anticipo de Impuestos y Contribuciones | 106.048.733 | 6,02% | 95.025.284 | 5,56% | 80.300.729 | 5,00% | Retenciones y Aportes de Nómina | 6.339.151 | 0,36% | 6.295.238 | 0,37% | 5.043.609 | 0,31% |
| Cuentas por Cobrar a Trabajadores | 400.000 | 0,02% | 2.350.000 | 0,14% | 400.000 | 0,02% | | | | | | | |
| Deudores Varios | 9.000.000 | 0,51% | 9.000.000 | 0,53% | - | 0,00% | PASIVOS POR IMPUESTOS | 129.045.000 | 7,32% | 81.885.000 | 4,79% | 67.041.000 | 4,18% |
| | | | | | | | Impuesto sobre las Ventas por Pagar | 107.405.000 | 6,09% | 40.966.000 | 2,40% | 31.280.000 | 1,95% |
| | | | | | | | Industria y Comercio | 1.298.000 | 0,07% | 976.000 | 0,06% | 247.000 | 0,02% |
| | | | | | | | Impuesto de Renta | 20.342.000 | 1,15% | 39.943.000 | 2,34% | 35.514.000 | 2,21% |
| INVENTARIOS | 58.023.820 | 3,29% | 69.163.832 | 4,05% | 90.283.809 | 5,62% | | | | | | | |
| Materias Primas | 34.454.834 | 1,95% | 45.952.555 | 2,69% | 55.658.407 | 3,47% | PASIVOS NO FINANCIEROS | 1.549.000 | 0,09% | 1.743.000 | 0,10% | 1.188.000 | 0,07% |
| Productos en Proceso | 7.136.346 | 0,40% | - | 0,00% | 18.534.600 | 1,15% | Retención en la Fuente | 1.549.000 | 0,09% | 1.743.000 | 0,10% | 1.188.000 | 0,07% |
| Productos Terminados | 16.432.640 | 0,93% | 23.211.277 | 1,36% | 16.090.802 | 1,00% | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 731.929.472 | 41,52% | 679.566.238 | 39,76% | 521.224.396 | 32,47% | BENEFICIOS A EMPLEADOS | 27.052.792 | 1,53% | 24.612.591 | 1,44% | 23.888.028 | 1,49% |
| | | | | | | | Salarios por Pagar | - | 0,00% | - | 0,00% | 773.068 | 0,05% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | Cesantías Consolidadas | 20.058.207 | 1,14% | 18.697.490 | 1,09% | 17.760.569 | 1,11% |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | 999.709.933 | 56,70% | 998.345.059 | 58,41% | 1.052.801.205 | 65,58% | Intereses sobre Cesantías | 2.322.090 | 0,13% | 2.113.244 | 0,12% | 2.050.767 | 0,13% |
| Terrenos | 92.334.120 | 5,24% | 92.334.120 | 5,40% | 92.334.120 | 5,75% | Vacaciones Consolidadas | 4.672.495 | 0,27% | 3.801.857 | 0,22% | 3.303.624 | 0,21% |
| Construcciones y Edificaciones | 385.913.880 | 21,89% | 385.913.880 | 22,58% | 385.913.880 | 24,04% | | | | | | | |
| Maquinaria y Equipo | 894.831.498 | 50,76% | 894.831.498 | 52,35% | 894.831.498 | 55,74% | TOTAL PASIVO CORRIENTE | 788.837.773 | 44,74% | 767.058.107 | 44,88% | 727.262.618 | 45,30% |
| Equipos de Oficina | 29.084.162 | 1,65% | 27.719.288 | 1,62% | 18.559.470 | 1,16% | | | | | | | |
| Equipo de Computación y Comunicación | 31.606.398 | 1,79% | 31.606.398 | 1,85% | 31.606.398 | 1,97% | PASIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Depreciación Acumulada | -434.060.125 | -24,62% | -434.060.125 | -25,39% | -370.444.161 | -23,07% | | | | | | | |
| | | | | | | | OTROS PASIVOS | 70.474 | 0,00% | - | 0,00% | - | 0,00% |
| DIFERIDO | 31.393.601 | 1,78% | 31.393.601 | 1,84% | 31.393.601 | 1,96% | | | | | | | |
| Impuesto Diferido | 31.393.601 | 1,78% | 31.393.601 | 1,84% | 31.393.601 | 1,96% | TOTAL PASIVO | 788.908.247 | 44,75% | 767.058.107 | 44,88% | 727.262.618 | 45,30% |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 1.031.103.534 | 58,48% | 1.029.738.660 | 60,24% | 1.084.194.806 | 67,53% | PATRIMONIO | | | | | | |
| | | | | | | | CAPITAL EMITIDO | 150.000.000 | 8,51% | 150.000.000 | 8,78% | 150.000.000 | 9,34% |
| | | | | | | | RESERVA LEGAL | 16.697.002 | 0,95% | 7.209.663 | 0,42% | 7.209.663 | 0,45% |
| | | | | | | | RESULTADO DEL EJERCICIO | 33.060.368 | 1,88% | 64.090.208 | 3,75% | 36.582.639 | 2,28% |
| | | | | | | | UTILIDADES y/o PERDIAS ACUMULADAS | 774.367.389 | 43,92% | 720.946.920 | 42,18% | 684.364.282 | 42,63% |
| | | | | | | | TOTAL PATRIMONIO | 974.124.759 | 55,25% | 942.246.791 | 55,12% | 878.156.584 | 54,70% |
| TOTAL ACTIVO | 1.763.033.006 | 100,00% | 1.709.304.898 | 100,00% | 1.605.419.202 | 100,00% | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 1.763.033.006 | 100,00% | 1.709.304.899 | 100,00% | 1.605.419.202 | 100,00% |

Tabla 1. Estado de Situación Financiera Comparativo
Fuente: Elaboración propia en base con la información suministrada por la empresa

| EMPRESA "XYZ" ESTADO DE RESULTADOS Y GANANCIAS ACUMULADAS COMPARTIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 (Expresado en pesos colombianos) | | | | | | |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | 2019 | % | 2018 | % | 2017 | % |
| Ingresos por Ventas | 1.815.407.014 | 100,00% | 1.980.401.167 | 100,00% | 1.673.686.057 | 100,00% |
| Devoluciones en Ventas | -49.695.434 | -2,74% | -61.548.677 | -3,11% | -21.159.962 | -1,26% |
| Otros Ingresos | 15.503.884 | 0,85% | 18.896.484 | 0,95% | 10.267.198 | 0,61% |
| Costo de Ventas | -1.063.377.166 | -58,58% | -1.111.740.935 | -56,14% | -918.467.729 | -54,88% |
| Costo de Indirectos de Producción | -245.845.708 | -13,54% | -253.467.096 | -12,80% | -250.459.509 | -14,96% |
| UTILIDAD BRUTA | 471.992.590 | 26,00% | 572.540.943 | 28,91% | 493.866.055 | 29,51% |
| GASTOS | | | | | | |
| Gastos de Personal | 123.591.277 | 6,81% | 121.966.509 | 6,16% | 93.116.421 | 5,56% |
| Honorarios | 39.992.772 | 2,20% | 37.091.274 | 1,87% | 31.722.580 | 1,90% |
| Impuestos | 37.807.620 | 2,08% | 24.600.503 | 1,24% | 21.714.882 | 1,30% |
| Seguros | 2.260.323 | 0,12% | 2.410.784 | 0,12% | 2.277.775 | 0,14% |
| Servicios | 107.816.430 | 5,94% | 105.358.781 | 5,32% | 78.479.014 | 4,69% |
| Gastos Legales | 2.344.431 | 0,13% | 1.505.000 | 0,08% | 3.514.224 | 0,21% |
| Mantenimiento y Reparaciones | 16.698.161 | 0,92% | 19.330.543 | 0,98% | 36.695.650 | 2,19% |
| Adecuación e Instalación | 21.841.853 | 1,20% | 12.686.119 | 0,64% | 2.473.825 | 0,15% |
| Gastos de Viaje | 9.062.457 | 0,50% | 8.090.793 | 0,41% | 669.467 | 0,04% |
| Depreciaciones | - | 0,00% | 63.615.964 | 3,21% | 47.740.480 | 2,85% |
| Diversos | 15.343.278 | 0,85% | 18.634.770 | 0,94% | 12.331.070 | 0,74% |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | 376.758.602 | 20,75% | 415.291.040 | 20,97% | 330.735.388 | 19,76% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 95.233.988 | 5,25% | 157.249.903 | 7,94% | 163.130.667 | 9,75% |
| Gastos Financieros | -41.831.620 | -2,30% | -53.216.695 | -2,69% | -91.034.028 | -5,44% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 53.402.368 | 2,94% | 104.033.208 | 5,25% | 72.096.639 | 4,31% |
| Impuesto de Renta y Complementarios | - 20.342.000 | -1,12% | - 39.943.000 | -2,02% | -35.514.000 | -2,12% |
| UTILIDAD NETA | 33.060.368 | 1,82% | 64.090.208 | 3,24% | 36.582.639 | 2,19% |

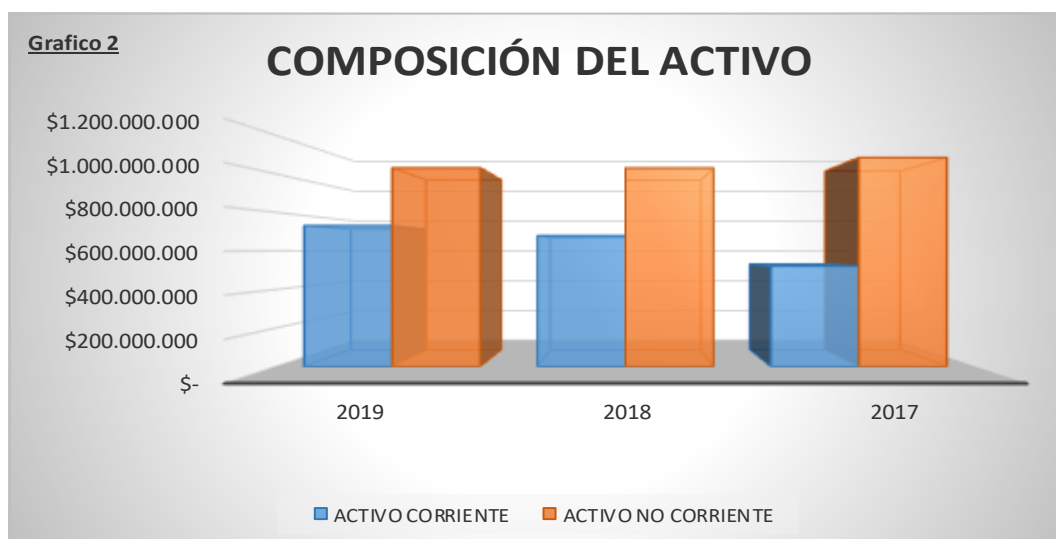
Tabla 2. Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas Comparativo
Fuente: Elaboración propia en base con la información suministrada por la empresa

4.2. Análisis de los Estados Financieros



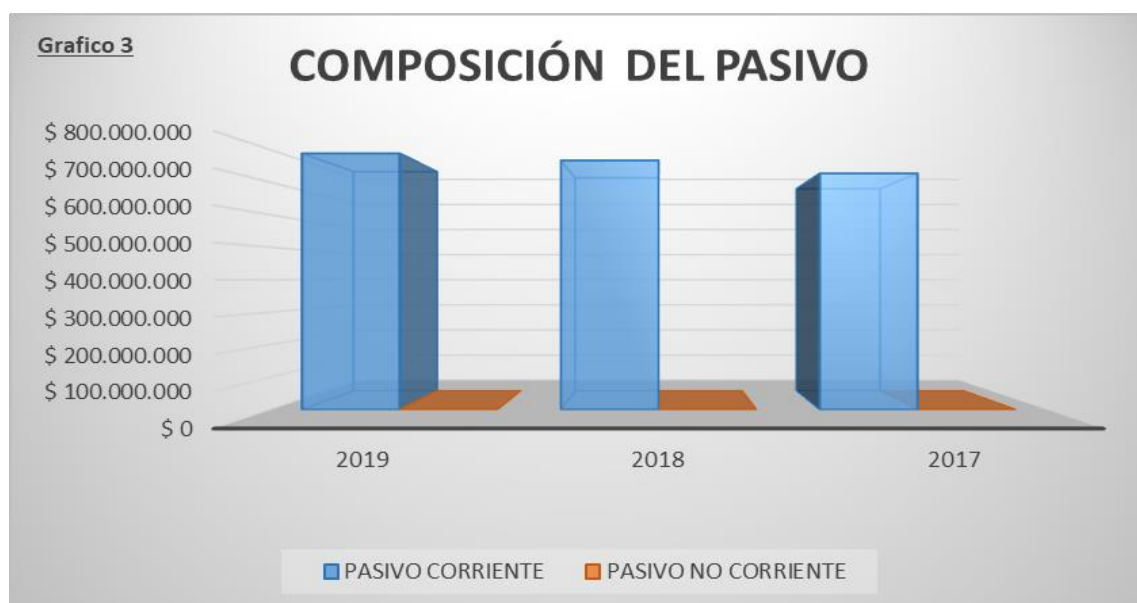
4.2.1. Composición del Activo

Como se puede evidenciar en el informe sobre la situación financiera de la empresa “XYZ” por los periodos comprendidos entre el 2017 – 2019; se refleja que la empresa ha venido incrementando sus activos especialmente los activos corrientes, específicamente en las cuentas comerciales por cobrar.



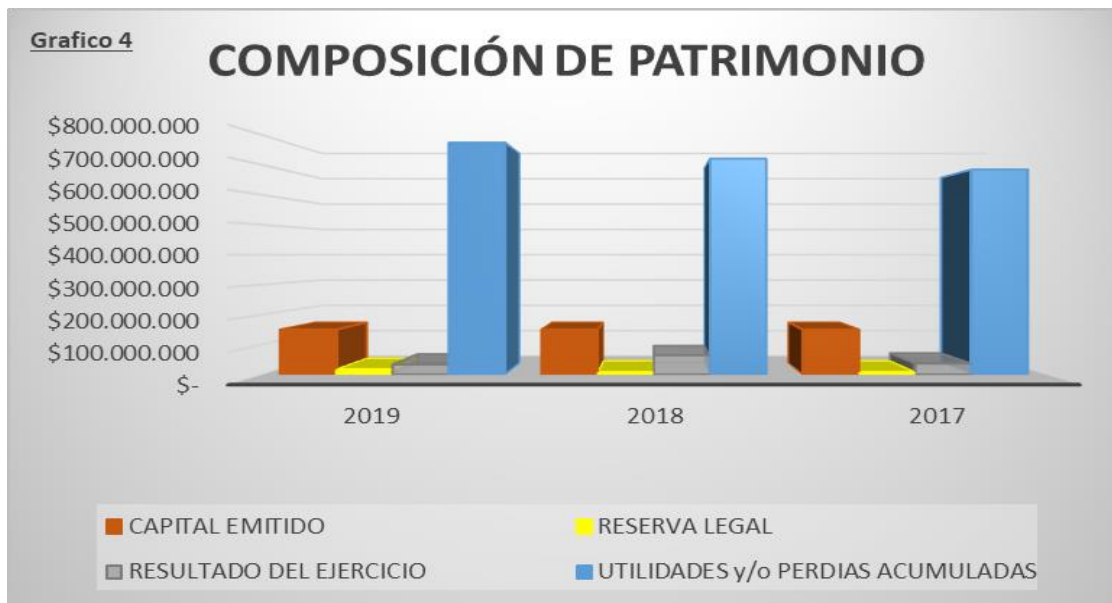
4.2.2. Composición del Pasivo

Por su parte en el pasivo en general se analiza que viene manteniendo un comportamiento estable durante los tres años, pero dentro de su composición encontramos una variación significativa en los Impuestos por pagar lo que corresponde a que la empresa con corte al 31 de diciembre de 2019 adeuda dos periodos de IVA los cuales los tiene contemplados en la compensación que se encuentra tramitando ante la DIAN por saldo a favor de Impuesto de Renta. Igualmente, presenta una disminución en los pasivos financieros debido a la reducción de las obligaciones contraídas con las entidades financieras.



4.2.3. Composición del Patrimonio

En cuanto al patrimonio se observa en los tres años tomados para estudio que la empresa “XYZ” se ha mantenido en su misma variación, teniendo presente que tiene una fuente de financiación interna ya que presentan un porcentaje alto de utilidades retenidas, el cual es mayor que el capital de la sociedad



4.2.4. Financiación del Activo

La financiación del activo durante los tres años de estudio se encuentra compuesta por el 45% del pasivo, entre sus rubros más significativos se encuentran los proveedores y las deudas con accionistas.



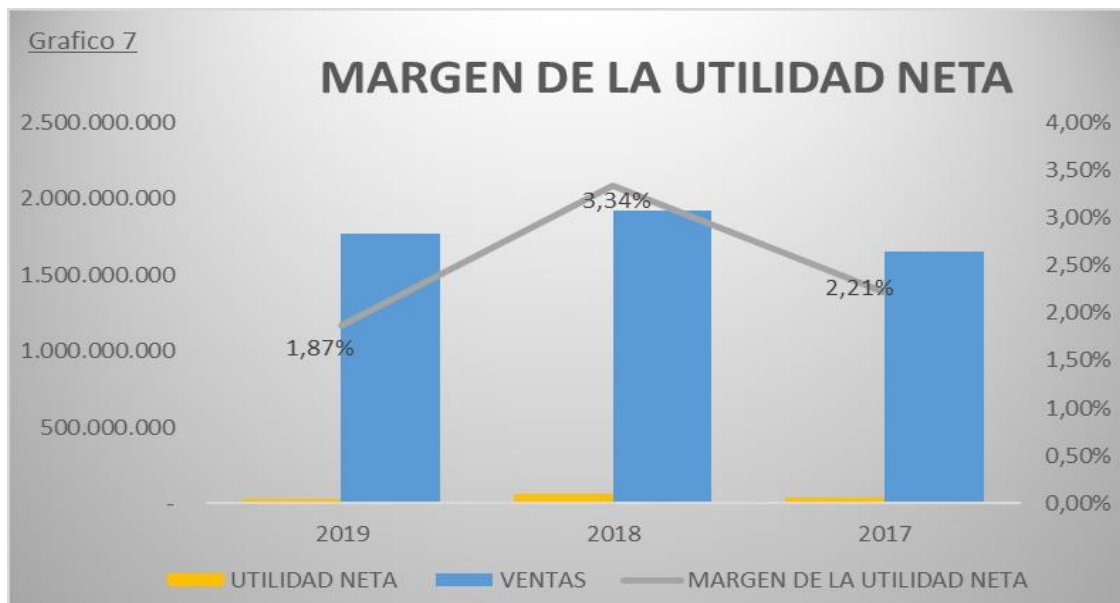
4.2.5. Comportamiento a las Ventas

El comportamiento de las ventas de la empresa “XYZ” podemos evidenciar la variación que se ha presentado durante los tres años, teniendo en cuenta que para el año 2019 presento una desaceleración en las ventas debido a la rotación de clientes.



4.2.6. Margen de la Utilidad Neta

El margen de la utilidad neta se vio impactado en el año 2019 debido inicialmente a que se presentó una disminución en las ventas, adicionalmente al estudio realizado durante este diagnóstico se evidencio que la empresa incurrió en gastos adicionales para el mejoramiento de la infraestructura de la empresa.



4.3. Análisis Cuantitativo de los Estados Financieros

| EMPRESA "XYZ" | | | | | | |
|---|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------|
| ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO | | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | | | | |
| (Expresado en pesos colombianos) | | | | | | |
| ACTIVO | 2019 | ANALISIS VERTICAL | 2018 | ANALISIS VERTICAL | ANALISIS HORIZONTAL | |
| | | | | | ABSOLUTA | RELATIVA |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Efectivo Y Equivalente Al Efectivo | 21.343.813 | 1,21% | 48.418.090 | 2,83% | -\$ 27.074.277 | -55,92% |
| Cuentas Comerciales Por Cobrar | 652.561.839 | 37,01% | 561.984.316 | 32,88% | \$ 90.577.523 | 16,12% |
| Inventarios | 58.023.820 | 3,29% | 69.163.832 | 4,05% | -\$ 11.140.012 | -16,11% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 731.929.472 | 41,52% | 679.566.238 | 39,76% | \$ 52.363.234 | -55,91% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | |
| Propiedad, Planta Y Equipo | 999.709.933 | 56,70% | 998.345.059 | 58,41% | \$ 1.364.874 | 0,14% |
| Diferido | 31.393.600 | 1,78% | 31.393.601 | 1,84% | -\$ 1 | 0,00% |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 1.031.103.533 | 58,48% | 1.029.738.660 | 60,24% | \$ 1.364.873 | 0,14% |
| TOTAL ACTIVO | 1.763.033.005 | 100,00% | 1.709.304.898 | 100,00% | \$ 53.728.107 | -56,04% |
| PASIVO | 2019 | ANALISIS VERTICAL | 2018 | ANALISIS VERTICAL | ANALISIS HORIZONTAL | |
| | | | | | ABSOLUTA | RELATIVA |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Pasivos Financieros | 66.717.124 | 3,78% | 75.009.938 | 4,39% | -\$ 8.292.814 | -11,06% |
| Cuentas Comerciales Por Pagar | 564.473.857 | 32,02% | 583.807.578 | 34,15% | -\$ 19.333.721 | -3,31% |
| Pasivos Por Impuestos | 129.045.000 | 7,32% | 81.885.000 | 4,79% | \$ 47.160.000 | 57,59% |
| Pasivos No Financieros | 1.549.000 | 0,09% | 1.743.000 | 0,10% | -\$ 194.000 | -11,13% |
| Beneficios A Empleados | 27.052.792 | 1,53% | 24.612.591 | 1,44% | \$ 2.440.201 | 9,91% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 788.837.773 | 44,74% | 767.058.107 | 44,88% | \$ 21.779.666 | 42,01% |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | | |
| Otros Pasivos | 70.474 | 0,00% | - | 0,00% | \$ 70.474 | 0 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 70.474 | 0,00% | - | 0,00% | \$ 70.474 | 0 |
| TOTAL PASIVO | 788.908.247 | 44,75% | 767.058.107 | 44,88% | \$ 21.850.140 | 42,01% |
| PATRIMONIO | 2019 | ANALISIS VERTICAL | 2018 | ANALISIS VERTICAL | ANALISIS HORIZONTAL | |
| | | | | | ABSOLUTA | RELATIVA |
| TOTAL PATRIMONIO | 974.124.759 | 55,25% | 942.246.791 | 55,12% | \$ 31.877.967 | 3,38% |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 1.763.033.006 | 100,00% | 1.709.304.899 | 100,00% | \$ 53.728.107 | 45,39% |

Tabla 3. Análisis Cuantitativo - Estado de Situación Financiera Comparativo
Fuente: Elaboración propia en base con la información suministrada por la empresa

En el análisis vertical podemos evidenciar en el activo que en los periodos comprendidos entre el 2018 – 2019, el efectivo les disminuyo un 55.92% con respecto al último año lo cual es bueno dado que es un dinero que no está generando ningún margen de rentabilidad para la empresa.

Por otra parte, en el pasivo se pudo identificar que el rubro que más impacto presento fue los pasivos por impuestos en un aumento del 57.59%, se debe a que la empresa al cierre del ejercicio del año 2019 presentaba una deuda con la DIAN correspondiente a dos periodos de IVA, los cuales los tienen contemplados en el trámite de Devolución de Impuestos de Renta que vienen realizando.

Finalmente, en el patrimonio no se presentó una variación significativa teniendo en cuenta que el incremento tan solo fue del 3.38% razón de que las ventas presentaron una desaceleración.

| EMPRESA "XYZ" | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|----------------|
| ESTADO DE RESULTADOS Y GANANCIAS ACUMULADAS COMPARTIVO | | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | | | | |
| (Expresado en pesos colombianos) | | | | | | |
| | 2019 | ANALISIS VERTICAL | 2018 | ANALISIS VERTICAL | ANALISIS HORIZONTAL | |
| | | | | | ABSOLUTA | RELATIVA |
| Ingresos por Ventas | 1.815.407.014 | 100,00% | 1.980.401.167 | 100,00% | -\$ 164.994.153 | -8,33% |
| Devoluciones en Ventas | -49.695.434 | -2,74% | -61.548.677 | -3,11% | -\$ 49.695.434 | -19,26% |
| Otros Ingresos | 15.503.884 | 0,85% | 18.896.484 | 0,95% | -\$ 3.392.600 | -17,95% |
| Costo de Ventas | -1.063.377.166 | -58,58% | -1.111.740.935 | -56,14% | \$ 48.363.769 | -4,35% |
| Costo de Indirectos de Producción | -245.845.708 | -13,54% | -253.467.096 | -12,80% | \$ 7.621.388 | -3,01% |
| UTILIDAD BRUTA | 471.992.590 | 26,00% | 572.540.943 | 28,91% | -\$ 100.548.353 | -17,56% |
| GASTOS | | | | | | |
| Gastos de Personal | 123.591.277 | 6,81% | 121.966.509 | 6,16% | \$ 1.624.768 | 1,33% |
| Honorarios | 39.992.772 | 2,20% | 37.091.274 | 1,87% | \$ 2.901.498 | 7,82% |
| Impuestos | 37.807.620 | 2,08% | 24.600.503 | 1,24% | \$ 13.207.117 | 53,69% |
| Seguros | 2.260.323 | 0,12% | 2.410.784 | 0,12% | -\$ 150.461 | -6,24% |
| Servicios | 107.816.430 | 5,94% | 105.358.781 | 5,32% | \$ 2.457.649 | 2,33% |
| Gastos Legales | 2.344.431 | 0,13% | 1.505.000 | 0,08% | \$ 839.431 | 55,78% |
| Mantenimiento y Reparaciones | 16.698.161 | 0,92% | 19.330.543 | 0,98% | -\$ 2.632.382 | -13,62% |
| Adecuación e Instalación | 21.841.853 | 1,20% | 12.686.119 | 0,64% | \$ 9.155.734 | 72,17% |
| Gastos de Viaje | 9.062.457 | 0,50% | 8.090.793 | 0,41% | \$ 971.664 | 12,01% |
| Depreciaciones | - | 0,00% | 63.615.964 | 3,21% | -\$ 63.615.964 | -100,00% |
| Diversos | 15.343.278 | 0,85% | 18.634.770 | 0,94% | -\$ 3.291.492 | -17,66% |
| TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS | 376.758.602 | 20,75% | 415.291.040 | 20,97% | -\$ 38.532.438 | -9,28% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 95.233.988 | 5,25% | 157.249.903 | 7,94% | -\$ 62.015.915 | -39,44% |
| Gastos Financieros | -41.831.620 | -2,30% | -53.216.695 | -2,69% | \$ 11.385.075 | -21,39% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 53.402.368 | 2,94% | 104.033.208 | 5,25% | -\$ 50.630.840 | -48,67% |
| Impuesto de Renta y Complementarios | - 20.342.000 | -1,12% | - 39.943.000 | -2,02% | \$ 19.601.000 | -49,07% |
| UTILIDAD NETA | 33.060.368 | 1,82% | 64.090.208 | 3,24% | -\$ 31.029.840 | -48,42% |

Tabla 4. Análisis Cuantitativo - Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas Comparativo
Fuente: Elaboración propia en base con la información suministrada por la empresa

De igual importancia se analiza el Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas donde podemos identificar en primer lugar que las ventas respecto a un año presentaron una disminución del 8.33%; en segundo lugar, observamos el impacto que mostraron los gastos en la cuenta de adecuaciones e instalaciones generando una variación del 72.17% de un año a otro, esto debido a las remodelaciones que se le realizaron a la infraestructura de la empresa.

4.4. Indicadores Financieros

4.4.1. Indicadores de Liquidez

4.4.1.1. Razón Corriente

| INDICADOR - RAZON CORRIENTE | 2019 | 2018 | 2017 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 731.929.472 | 679.566.238 | 521.224.396 |
| PASIVO CORRIENTE | 788.837.773 | 767.058.107 | 727.262.618 |
| RAZON CORRIENTE | 0,93 | 0,89 | 0,72 |

Tabla 5. Indicador Razón Corriente

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Con este indicador se puede observar que la empresa en ninguno de los periodos alcanzaría a respaldar sus obligaciones ya que no cuenta con suficiente solvencia a corto plazo. Como se puede analizar en los tres años la razón arroja un resultado menor que 1.

4.4.1.2. Prueba Acida

| INDICADOR - PRUEBA ACIDA | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS | 673.905.652 | 610.402.406 | 430.940.587 |
| PASIVO CORRIENTE | 788.837.773 | 767.058.107 | 727.262.618 |
| PRUEBA ACIDA | 0,85 | 0,80 | 0,59 |

Tabla 6. Indicador Prueba Acida

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

El indicador de la prueba acida concluye que la empresa no tendría la suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, aunque si se ve

una mejoría frente a años anteriores, teniendo en cuenta que comenzó con 59 centavos de respaldo por cada peso de deuda, pero ya en el año 2019 está respaldando con 85 centavos por cada peso de deuda.

4.4.1.3. Capital Neto de Trabajo

| INDICADOR - CAPITAL NETO DE TRABAJO | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 731.929.472 | 679.566.238 | 521.224.396 |
| PASIVO CORRIENTE | 788.837.773 | 767.058.107 | 727.262.618 |
| CAPITAL DE TRABAJO | - 56.908.301 | - 87.491.870 | - 206.038.222 |

Tabla 7. Indicador Capital Neto de Trabajo

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Con este indicador se evidencia que si la empresa tomara la decisión de pagar todas sus obligaciones a corto plazo no se tendría el suficiente capital de trabajo para seguir operando, aunque analizando los periodos ya se van acercando al punto de equilibrio.

4.4.2. Indicadores de Rentabilidad

4.4.2.1. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

| INDICADOR - ROE | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| UTILIDAD NETA | 33.060.368 | 64.090.208 | 36.582.639 |
| TOTAL PATRIMONIO | 974.124.759 | 942.246.791 | 878.156.584 |
| RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE) | 3,39% | 6,80% | 4,17% |

Tabla 8. Indicador Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Este indicador mide la rentabilidad de los inversionistas. Nos revela la rentabilidad que se obtuvo sobre el valor del patrimonio durante cada periodo, analizando que el último año disminuyó, pero fue por la baja en las ventas.

4.4.2.2. Rentabilidad del Activo Total (ROA)

| INDICADOR - ROA | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| UTILIDAD NETA | 33.060.368 | 64.090.208 | 36.582.639 |
| TOTAL ACTIVO | 1.763.033.006 | 1.709.304.898 | 1.605.419.202 |
| RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA) | 1,88% | 3,75% | 2,28% |

Tabla 9. Indicador Rentabilidad del Activo (ROA)

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el análisis del ROA se puede medir la rentabilidad de los activos, y en el caso de la empresa en estudio para los tres años se evidencia que la rentabilidad en el año 2019 disminuyó debido a la caída de las ventas.

4.4.3. Indicadores de Endeudamiento

4.4.3.1. Nivel de Endeudamiento

| INDICADOR - NIVEL DE ENDEUDAMIENTO | 2019 | 2018 | 2017 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| PASIVO TOTAL | 788.908.247 | 767.058.107 | 727.262.618 |
| ACTIVO TOTAL | 1.763.033.006 | 1.709.304.898 | 1.605.419.202 |
| NIVEL DE ENDEUDAMIENTO | 44,75% | 44,88% | 45,30% |

Tabla 10. Indicador Nivel de Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En este indicador se evidencia que en el año 2019 el 44.75% de la empresa es financiado por los acreedores y frente a los otros periodos ya se encuentra disminuyendo.

4.4.3.2. Endeudamiento Financiero

| INDICADOR - ENDEUDAMIENTO FINANCIERO | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 66.717.124 | 75.009.938 | 179.488.646 |
| VENTAS NETAS | 1.815.407.014 | 1.980.401.167 | 1.673.686.057 |
| ENDEUDAMIENTO FINANCIERO | 3,68% | 3,79% | 10,72% |

Tabla 11. Indicador Endeudamiento Financiero

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Lo que se puede apreciar en este indicador es que ha ido disminuyendo la financiación respecto a las ventas en los periodos analizados comenzando desde 10,72% en el año 2017 y al finalizar el año 2019 ya se encuentra en el 3,68%.

4.4.3.3. Impacto Carga Financiera

| INDICADOR - IMPACTO CARGA FINANCIERA | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| GASTOS FINANCIEROS | 41.831.620 | 53.216.695 | 91.034.028 |
| VENTAS NETAS | 1.815.407.014 | 1.980.401.167 | 1.673.686.057 |
| IMPACTO DE CARGA FINANCIERA | 2,30% | 2,69% | 5,44% |

Tabla 12. Indicador Impacto Carga Financiera

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Con el indicador anterior observamos la disminución de la financiación respecto a las ventas por ende los gastos financieros también caen beneficiando a la empresa en relación con los gastos.

4.4.3.4. Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo

| INDICADOR - CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---------------|----------------|----------------|
| PASIVO CORRIENTE | 788.837.773 | 767.058.107 | 727.262.618 |
| PASIVO TOTAL | 788.908.247 | 767.058.107 | 727.262.618 |
| CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO A C.P. | 99,99% | 100,00% | 100,00% |

Tabla 13. Indicador Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Respecto al indicador de concentración del endeudamiento financiero se refleja que todas las obligaciones se están agrupadas solamente a corto plazo lo cual no es algo cierto porque se evidencio que se encuentran obligaciones con un plazo mayor a un año.

4.4.4. Indicadores de Actividad

4.4.4.1. Rotación de Cartera

| INDICADOR - ROTACION DE CARTERA | 2019 | 2018 | 2017 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| VENTAS A CREDITO | 1.765.711.580 | 1.918.852.490 | 1.652.526.095 |
| CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO | 147.142.632 | 159.904.374 | 137.710.508 |
| ROTACION DE CARTERA | 12 | 12 | 12 |

Tabla 14. Indicador Rotación de Cartera

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Cabe aclarar que todas las ventas de La empresa "XYZ" son a crédito a 30 días, por lo que en el indicador nos refleja lo correcto que en el año la cartera nos rota 12 veces, el cual indica que es una cartera sana y que genera liquidez a la empresa.

4.4.4.2. Rotación de Inventarios

| INDICADOR - ROTACION DE INVENTARIOS | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| COSTO DE MERCANCIA VENDIDA | 1.063.377.166 | 1.111.740.935 | 918.467.729 |
| INVENTARIO | 58.023.820 | 69.163.832 | 90.283.809 |
| ROTACION DE INVENTARIOS | 20 | 22 | 35 |

Tabla 15. Indicador Rotación de Inventarios

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Con este indicador podemos medir que para el último año la empresa está cada 20 días está convirtiendo sus inventarios en efectivo.

4.4.4.3. Rotación de Proveedores

| INDICADOR - ROTACION DE PROVEEDORES | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| COSTO DE MERCANCIA VENDIDA | 1.063.377.166 | 1.111.740.935 | 918.467.729 |
| PROVEEDORES | 285.667.910 | 302.838.143 | 288.343.280 |
| ROTACION DE PROVEEDORES | 97 | 98 | 113 |

Tabla 16. Indicador Rotación de Proveedores

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En este indicador nos refleja que la empresa maneja una financiación de 97 días con los proveedores respecto al año 2019.

4.4.4.4. Ciclo de Efectivo

| INDICADOR - CICLO DE EFECTIVO | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ROTACION DE CARTERA (DIAS) | 12 | 12 | 12 |
| ROTACION DE INVENTARIO (DIAS) | 20 | 22 | 35 |
| - ROTACION DE PROVEEDORES | 97 | 98 | 113 |
| CICLO DE EFECTIVO | - 65 | - 64 | - 66 |

Tabla 17. Indicador Ciclo de Efectivo

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

A través de este indicador podemos analizar que la empresa se financia 65 días respecto a los proveedores lo cual le genera tener un ciclo de efectivo.

4.4.5. Inductores de Valor

4.4.5.1. Productividad de Activos Fijos

| INDICADOR - PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO FIJO | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| VENTAS | 1.765.711.580 | 1.918.852.490 | 1.652.526.095 |
| ACTIVOS FIJOS | 999.709.933 | 998.345.059 | 1.052.801.205 |
| PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO FIJO | 1,77 | 1,92 | 1,57 |

Tabla 18. Indicador Productividad del Activo Fijo

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el análisis de este indicador evidenciamos que la capacidad instalada de la empresa en el último periodo tiende a producir 1,77 en relación con los ingresos.

4.4.5.2. Capital de Trabajo – KTO

| INDICADOR - CAPITAL DE TRABAJO - KTO | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CUENTAS POR COBRAR | 652.561.839 | 561.984.316 | 407.536.815 |
| INVENTARIO | 58.023.820 | 69.163.832 | 90.283.809 |
| CAPITAL DE TRABAJO - KTO | 710.585.659 | 631.148.148 | 497.820.624 |

Tabla 19. Indicador Capital de Trabajo - KTO

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el capital de trabajo se concluye que en promedio la empresa debe contar con \$613.184.810 para operar y poder financiar las inversiones si fuera el caso.

4.4.5.3. Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO

| INDICADOR - CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| CAPITAL DE TRABAJO | 710.585.659 | 631.148.148 | 497.820.624 |
| PROVEEDORES | 285.667.910 | 302.838.143 | 288.343.280 |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO - KTNO | 424.917.749 | 328.310.005 | 209.477.344 |

Tabla 20. Indicador Capital de Neto de Trabajo Operativo - KTNO

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el capital de trabajo neto operativo se evidencia que se debe contar con un 60% de recursos propios y 40% financiada por nuestros proveedores para operar en el último periodo.

4.4.5.4. Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo – PKT

| INDICADOR - PKT | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO | 424.917.749 | 328.310.005 | 209.477.344 |
| VENTAS | 1.765.711.580 | 1.918.852.490 | 1.652.526.095 |
| PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO OPERATIVO | 24% | 17% | 13% |

Tabla 21. Indicador Productividad Capital de Neto de Trabajo Operativo - PKT

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

En el indicador de productividad del capital neto de trabajo para el año 2019 se analiza que por cada peso en ventas se debe destinar 24 centavos para invertirlos en mi capital de trabajo.

4.4.5.5. EBITDA

| INDICADOR - EBITDA | 2019 | 2018 | 2017 |
|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| UTILIDAD OPERACIONAL | 95.233.988 | 157.249.903 | 163.130.667 |
| DEPRECIACIONES | - | 63.615.964 | 47.740.480 |
| EBITDA | 95.233.988 | 220.865.867 | 210.871.147 |

Tabla 22. Indicador EBITDA

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

Con el indicador del EBITDA se puede observar la que en el periodo del año 2019 se generó una utilidad más clara, analizando un verdadero resultado de la utilidad de \$95.233.988, el cual corresponde a la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades.

4.4.5.6. Margen EBITDA

| INDICADOR - MARGEN EBITDA | 2019 | 2018 | 2017 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| EBITDA | 95.233.988 | 220.865.867 | 210.871.147 |
| VENTAS | 1.765.711.580 | 1.918.852.490 | 1.652.526.095 |
| MARGEN EBITDA | 5,39% | 11,51% | 12,76% |

Tabla 23. Indicador Margen EBITDA

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado

El indicador del margen del EBITDA se evidencia que por cada \$1 en ventas el 0.054 se convierte en caja para cubrir impuestos y para aportar al crecimiento de la empresa, el cual en el último año se vio afectado por la disminución de las ventas.

CAPÍTULO V

Matrices Estratégicas

5.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

| EMPRESA "XYZ" | | | |
|--|----------|---------------|-----------------|
| MATRIZ EFE | | | |
| FACTORES EXTERNOS CLAVES DEL ÉXITO | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Incremento de los ventas que se realizan por los diferentes canales. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Buena infraestructura de la empresa. | 0,15 | 4 | 0,60 |
| La innovación del producto en el mercado. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Desarrollo de la publicidad mediante la página web y adwords. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Buen manejo y servicio al cliente. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| FACTORES EXTERNOS CLAVES DEL ÉXITO | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
| AMENAZAS | | | |
| Disminución en las ventas en el año 2019, debido a la rotación de clientes durante ese año. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Altos costos de materias primas por la incidencia en la fluctuación de la TRM. | 0,10 | 1 | 0,1 |
| Mayor consecución de clientes potenciales para tener un mejor posicionamiento en el mercado. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Ingreso de nuevos competidores al mercado | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Falta de diversidad de productos en el mercado. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| TOTAL | 1 | | 2,56 |

Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

Análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Según el análisis externo realizado a la empresa "XYZ" y los hallazgos obtenidos en la matriz EFE podemos identificar que las amenazas 2, 4 y 5 son de alerta para la empresa en la búsqueda del posicionamiento del producto en el mercado, por eso es de vital importancia la innovación de nuevas líneas de negocios y la consecución de nuevos clientes, para que no generen rotación como se evidencio en el año 2019; ya que cuentan con buena infraestructura para llevarlo a cabo.

5.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

| EMPRESA "XYZ" | | | |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| MATRIZ EFI | | | |
| FACTORES INTERNOS CLAVES DEL ÉXITO | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
| FORTALEZAS | | | |
| Calidad del Producto | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Agilidad en la respuesta a las necesidades específicas del cliente | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Capacidad Productiva | 0,20 | 4 | 0,8 |
| Mano de obra estable, debido a la producción constante | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Continuo mejoramiento a los procesos productivos | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Equipo humano competitivo | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Cumplimiento en los requisitos pactados con el cliente | 0,10 | 4 | 0,4 |
| FACTORES INTERNOS CLAVES DEL ÉXITO | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
| DEBILIDADES | | | |
| Implementación de nuevas estrategias de mercado | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Delimitar las funciones y responsabilidades establecidas para cada cargo | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Establecer controles en el proceso de contratación de personal | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Modificar la política en cuanto a las fechas de recepción de facturación de proveedores | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Contar con diferentes proveedores para el comento en que se presente una eventualidad | 0,02 | 2 | 0,04 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,99 |

Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI):

Según el análisis interno realizado a la empresa "XYZ" y los hallazgos obtenidos en la matriz EFI se evidencia que las ventajas que se presentan con sus factores claves para su éxito es la capacidad productiva, lo que les permite elaborar un producto de excelente calidad y así cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes con la mayor agilidad posible. En cuanto a las debilidades que se presentan están son inferiores lo cual no desmejora la operación de la empresa, pero si deben ser contempladas en el corto plazo para que ayuden a un mejor posicionamiento en el mercado.

5.3. Matriz del Perfil Competitivo

| EMPRESA "XYZ" | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|
| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | |
| Factores Importantes para el Exito | | Empresa "XYZ" | | | Competencia 1 | | Competencia 2 | |
| | | Valor | Calificación | Valor Ponderación | Calificación | Valor Ponderación | Calificación | Valor Ponderación |
| 1 | Capacidad productiva | 0,30 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 |
| 2 | Penetración en el mercado | 0,05 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 4 | 0,20 |
| 3 | Calidad del producto | 0,20 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 |
| 4 | Imagen del producto | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| 5 | Innovación del producto | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| 6 | Cumplimiento en entregas | 0,20 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 |
| Total | | 1,00 | | 3,35 | | 3,30 | | 3,45 |

Tabla 26. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

De acuerdo al análisis realizado a la información de la empresa XYZ sobre su competencia directa, se tomaron dos empresas manufactureras del tamaño

similar a la analizada para evaluar los diferentes factores claves de cada una de ellas.

Así mismo se elaboró una calificación de los factores de éxito en cada una para identificar sus fortalezas en la industria y de acuerdo a esta calificación se pudo evidenciar que la empresa con mayor posicionamiento en el mercado es la competencia 2 debido a la penetración en el mercado, capacidad productiva, la innovación del producto y el cumplimiento en las entregas. De acuerdo a lo anterior se evidencia que la empresa XYZ debe ser más innovador para llegar a posesionarse mejor en el mercado.

5.4. Matriz de Riesgo

Proceso: Cumplimiento por áreas.

Objetivo del proceso: Verificar que las áreas de la empresa cumplan con todos los procesos, procedimientos y actividades según las políticas internas de trabajo, con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades y entregar al cliente tanto interno como externo un trabajo de la mejor calidad y confiabilidad.

| MATRIZ DE ANALISIS DE RIESGO | | PROBABILIDAD DE AMENAZA | | | | | |
|------------------------------|----------|-------------------------|------------|---------|------|-------------|--------|
| ELEMENTOS DE INFORMACION | MAGNITUD | NIVEL ALTO | | | | NIVEL MEDIO | |
| | | GERENCIA | FINANCIERA | CALIDAD | RRHH | LOGISTICA | DISEÑO |
| | | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| DATOS DE INFORMACION | | | | | | | |
| PROCEDIMIENTO | 3 | 9 | 9 | 9 | 12 | 6 | 6 |
| FORMATOS | 3 | 9 | 9 | 9 | 12 | 6 | 6 |
| ERP | 2 | 6 | 6 | 6 | 8 | 4 | 4 |
| CUMPLIMIENTO | 4 | 12 | 12 | 12 | 16 | 8 | 8 |
| IMNOVACION | 3 | 9 | 9 | 9 | 12 | 6 | 6 |

| | |
|-------------|-------|
| NIVEL BAJO | 1-6 |
| NIVEL MEDIO | 8-9 |
| NIVEL ALTO | 12-16 |

1 = INSIGNIFICANTE
2 = BAJA
3 = MEDIANA
4 = ALTA

| | | | | |
|-------------------------|---|---|----|----|
| Magnitud de Daño | 4 | 8 | 12 | 16 |
| | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Probabilidad de Amenaza | | | | |

Tabla 27. Matriz de Riesgo

Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

Descripción de los riesgos calificados con nivel alto en el proceso de contratación:

- Se evidencia que el área de RRHH se encuentra con falencias en el proceso de contratación ya que no se tienen en cuenta los perfiles adecuados por cargo.
- No se está cumpliendo con los tiempos establecidos.

Descripción de los riesgos calificados con nivel medio en el proceso de contratación:

- Tienen falencias e incumplimientos en el manejo de los formatos suministrados.
- No se está subiendo al sistema la información requerida.

Monitoreo de los riesgos: Realizar seguimiento a cada uno de los procesos estipulados por la empresa para el área de RRHH.

Análisis: De acuerdo al análisis que se hizo con la Matriz de Riesgo se puede evidenciar que se presentan amenazas en el área de RRHH ya que se están presentando falencias en el cumplimiento de los procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo según las políticas internas de la compañía.

Recomendación: Se debe realizar mensualmente seguimientos al cumplimiento de los procesos del área de RRHH y que cumplan con el diligenciamiento adecuado tanto de los formatos suministrados como en el sistema.

Verificar que el personal ocupado cumpla con los perfiles correspondientes al área.

CAPÍTULO VI

Modelo CANVAS

| EMPRESA "XYZ" | | | | |
|--|--|---|---|---|
| ALIADOS CLAVES (8) - Proveedores de transportes - Proveedores de M.P. (papel, tintas y planchas). - Entidades financieras | ACTIVIDADES CLAVES (7) - Gestión oportuna al cliente. - Control de calidad. - Continuo mejoramiento de los procesos productivos. | PROPUESTA DE VALOR (1) - La empresa "XYZ" ofrece la mejor solución en etiquetas para identificar los productos. - Se ofrece calidad y cumplimiento en la entrega. - Servicios de diseños exclusivos a grandes sectores del mercado. | RELACION CON EL CLIENTE (4) - Acompañamiento en la satisfacción de las necesidades del cliente. - Interacción con el cliente por medio de la pagina Web. | SEGMENTO DE CLIENTES (2) Nuestro productos se encuentra diseñado para cumplir las necesidades de nuestros clientes en el suministro de etiquetas en las siguientes líneas: alimentos y bebidas, farmacéutico cosmético y cuidado personal, aseo y cuidado del hogar, industrial y comercio. |
| | RECURSOS CLAVES (6) - Equipo humano competitivo. - Tecnología e innovación. -Cumplimiento de los requisitos pactados con el cliente. | | CANALES (3) - Página Web. - Cliente directo del área comercial. - Redes sociales. - Adwords | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS (9) Gastos administrativos. (Salarios, honorarios, servicios, mantenimiento) Gastos financieros Costo de operación (M.P., mano de obra) | | ESTRUCTURA DE INGRESOS (5) La venta del producto se realiza mediante los diferentes canales que tiene establecido la empresa teniendo un flujo de caja de contado y a crédito entre 30 y 60 días. | | |

Tabla 28. Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

7. CONCLUSIONES

En base al diagnóstico financiero realizado a la empresa “XYZ” en los periodos comprendidos entre el 2017 al 2019; se analizó que presento una disminución en las ventas y en su utilidad en el último periodo, que a pesar de esta situación la empresa tomo la determinación de ampliar la infraestructura para agilizar y poder mejorar los procesos productivos, con el fin de obtener un crecimiento significativo y llegar a ser reconocida en el mercado por la calidad del producto y en el cumplimiento de los requerimientos de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

A pesar de lo anterior, se puede evidenciar que la empresa ha tenido un crecimiento constante en los años anteriores, lo cual se pudo analizar en base a que maneja una rotación de cartera a 30 días y el pago de sus proveedores es a 90 días, lo que le genera liquidez para su operación.

Por último, podemos concluir que “XYZ” cuenta con toda la infraestructura, los recursos y la visión para aportar a su crecimiento, ya que tienen la experiencia suficiente y clientes reconocidos que pueden contribuir como referentes en el mercado.

8. RECOMENDACIONES

- Deben trasladar las obligaciones financieras de corto plazo, debido a que según su periodicidad son mayores a un año, las cuales deben ser clasificadas como obligaciones financieras de largo plazo dentro del pasivo no corriente. Esto mejoraría los indicadores financieros y mejoraría la presentación de la información.
- Sobre las utilidades retenidas sugerimos que la empresa debe tomar la decisión de capitalizarlas, debido a que su capital es menor al valor de ellas; por lo que les daría un mayor respaldo ante las diferentes entidades.
- Se es indispensable generar controles en cuanto a los procedimientos que se manejan en el área de recursos humanos.
- Recomendamos crear una política del buen uso del efectivo, teniendo en cuenta que los manejan actualmente en sus cuentas corrientes y así obtener una mejor rentabilidad.
- Es importante sanar las deudas con las entidades del estado (DIAN), para reflejar una mejor presentación de la información contable y financiera mostrando cumplimiento con las obligaciones tributarias y fiscales.